

大切な財務分析指標を誰でも分かって使える仕組み

厳しい経済情勢が続く中、多くの中小企業は毎月苦労しながら決算を行い、事業の成果を適時に把握しようと努力しています。さらに、まとめられた決算書を元に、経理部門や顧問税理士が財務分析を行い、その成果が経営者に報告されるということも当たり前の状況となりました。

しかし、労力やお金を掛けて作られる財務分析の指標が、日常の経営の中で有効に利用されていないことも事実です。それは、経営者から現場の従業員まで、財務分析の指標が単なる数値に過ぎず、それが経営や現場の実務と結びつけて考えることができていないためです。ここでは、「売上高総利益率（粗利率）」というとても身近な財務分析指標を用いて、これを経営や実務で有効活用するための考え方を紹介します。

1. 財務分析指標の数値から目標とする金額を決める

財務分析結果の指標が、経営や実務に有効に活用されない大きな理由は、その数値を実感することができないためです。「売上高総利益率（粗利率）」であれば、以下の式で算定しますが、結果はパーセンテージで表されます。

$$\text{「売上高総利益率（粗利率）」（\%）} = \text{「売上高総利益額（粗利額）」} \div \text{売上高}$$

たとえば、売上高が 100 百万円、粗利額が 30 百万円の企業であれば、「売上高総利益率（粗利率）」は 30%となります。ちなみに、この企業が所属する業界の、同様の事業規模の事業者の平均値が 35%であったとします。そこで、今後大幅な経営改革を図り、経営トップが思い切って 40%を目指すことを経営目標として掲げたとして、この数値にピンと来る人はいるでしょうか。現状よりも 10%も高い数値であることは分かります。しかし、パーセンテージという加工された数値から、それで自分が経営や現場の実務で何をすべきかを具体的にイメージすることは難しいのが現実です。そして、残念ながら、重要な財務分析指標の数値のほとんどがパーセンテージで表現されています。

そこで、この「売上高総利益率（粗利率）」の 10%の向上を、金額で置き換えていきます。やはり、人間は金額で示された方が目標と現実との乖離にピンときますし、目標となる金額を達成するための施策も具体的に考えることが出来ます。上記の事例では、現状の売上高 100 百万円についてであれば、目標となる粗利額は次の式によって 40 百万円と計算することができます。

$$\begin{aligned} \text{目標とする粗利額} &= \text{現状の売上高} \times \text{目標とする「売上高総利益率（粗利率）」} \\ 40 \text{ 百万円} &= 100 \text{ 百万円} \times 40\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{目標への未達粗利額} &= \text{現状の粗利額} - \text{目標とする粗利額} \\ \triangle 10 \text{ 百万円} &= 30 \text{ 百万円} - 40 \text{ 百万円} \end{aligned}$$

現状の売上高を前提とするのであれば、目標とする粗利額との差額である 10 百万円を生み出す経営努力が求められ、そのための工夫が必要となります。たとえば、小売業であれば仕入先との交渉の強化や新たな仕入先を当てることで、仕入原価を低減すること。製造業であれば、部材の仕入コストの低減や加工費のコストダウンで、製造原価を 10 百万円分削減することができるかを検討します。

2. 目標金額を従業員一人当たりの金額に換算する

先の事例のように、目標とする粗利額が求められますが、これでもまだ個々の従業員が実感できる目標額とはなりません。そこで、この目標とする粗利額を従業員数で割って、一人当たりの粗利目標額を計算します。この事例の企業の従業員数が 5 人であったとすると、以下のように目標額を計算することができます。

$$\begin{aligned} \text{従業員一人当たりの目標粗利額} &= \text{目標とする粗利額} \div \text{従業員数} \\ 8 \text{ 百万円/人} &= 40 \text{ 百万円} \div 5 \text{ 人} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{従業員一人当たりの目標粗利額} &= \text{目標とする粗利額} \div \text{従業員数} \\ \triangle 2 \text{ 百万円/人} &= \triangle 10 \text{ 百万円} \div 5 \text{ 人} \end{aligned}$$

計算式はとても単純ですが、従業員一人当たりの目標とする金額に置き換えてみると、各人が達成すべき水準を具体化できます。これは、従業員の職務分掌も役職も異なることを承知の上で、単にその人数での頭割で計算した金額に過ぎません。しかし、財務分析指標による数値を、各人の目標額として実感を持って理解することができます。

ここでは、財務分析指標として最も単純であり、かつ良く利用される「売上高総利益率（粗利率）」を用いて、それを従業員各自の目標として活用するためのプロセスについて説明してきました。しかし、これは他のより複雑で重要度の高い財務分析指標である「総資本経常利益率」などにも応用することが出来ます。とても単純な手法であるからこそ、財務分析指標を活かした経営指標として活用することが出来る仕組みです。

ヘリオバヤージ合同会社 代表社員 廣瀬幸義